山梨県産業振興ビジョン

概　要　版

平成23年3月

INDEX

第一　産業振興ビジョンについて 1

第二　今後成長が期待される分野についての基本的な考え方 2

第三　成長分野 4

Ⅰ　国内外の人々との多様な交流が生み出す産業分野 4

１．インバウンド観光 4

２．地域ブランド産業とこれを活用したニューツーリズム（地域ブランド・ツーリズム） 5

Ⅱ　「やまなし」の地域資源を活用し、地域経済の好循環を生み出す産業分野 6

３．６次産業化を目指すやまなしモデル農業 6

４．森（川上）・里（川中）・街（川下）をつなぐ「森林・林業、木材産業」 7

Ⅲ　地域振興や地域福祉など地域課題の解決につながる商品・サービスを提供する産業分野 8

５．ソーシャルビジネス（地域振興型及び介護・子育て支援型） 8

Ⅳ　日本のものづくりを支える競争力の高い技術・技能を生かす産業分野 9

６．クリーンエネルギー関連産業 9

７．スマートデバイスや複合素材・環境素材に関連する部品加工産業 10

８．生産機器システム産業 11

Ⅴ　健康、保健・保養、介護など新たな需要が見込める産業分野 12

９．医療機器、介護機器、生活支援ロボット製造産業 12

１０．ウェルネス・ツーリズム 13

１１．安全・安心な食品産業 14

第四　成長分野を支える共通プラットフォーム 15

第五　経営革新の基本的な考え方 15

１．経営革新が求められる時代の潮流 16
２．経営革新の基本的な考え方と戦略 16
３．経営革新実現のためのフローとアクション 18
４．特筆すべき経営革新の事例 19

第六　ビジョンに基づく本県産業の振興 21

第七　ビジョンの目標年度 22

第一　産業振興ビジョンについて

2008 年秋からはじまった世界金融危機・同時不況は、緩やかな回復局面に向かっているとの見方はあるものの、世界経済の状況は、依然不透明です。

今回の不況は、リーマンショックに端を発したものですが、現下の景気の低迷、景気回復の足取りの重さは、景気循環の問題ばかりではなく、経済の底流で大きな動きがあり、こうした変化に産業構造が対応できていないことによるものと見られていることから、我が国の産業界に大きな変革を促しており、本県産業界も、こうした大きな変化への的確な対応が必要となっています。

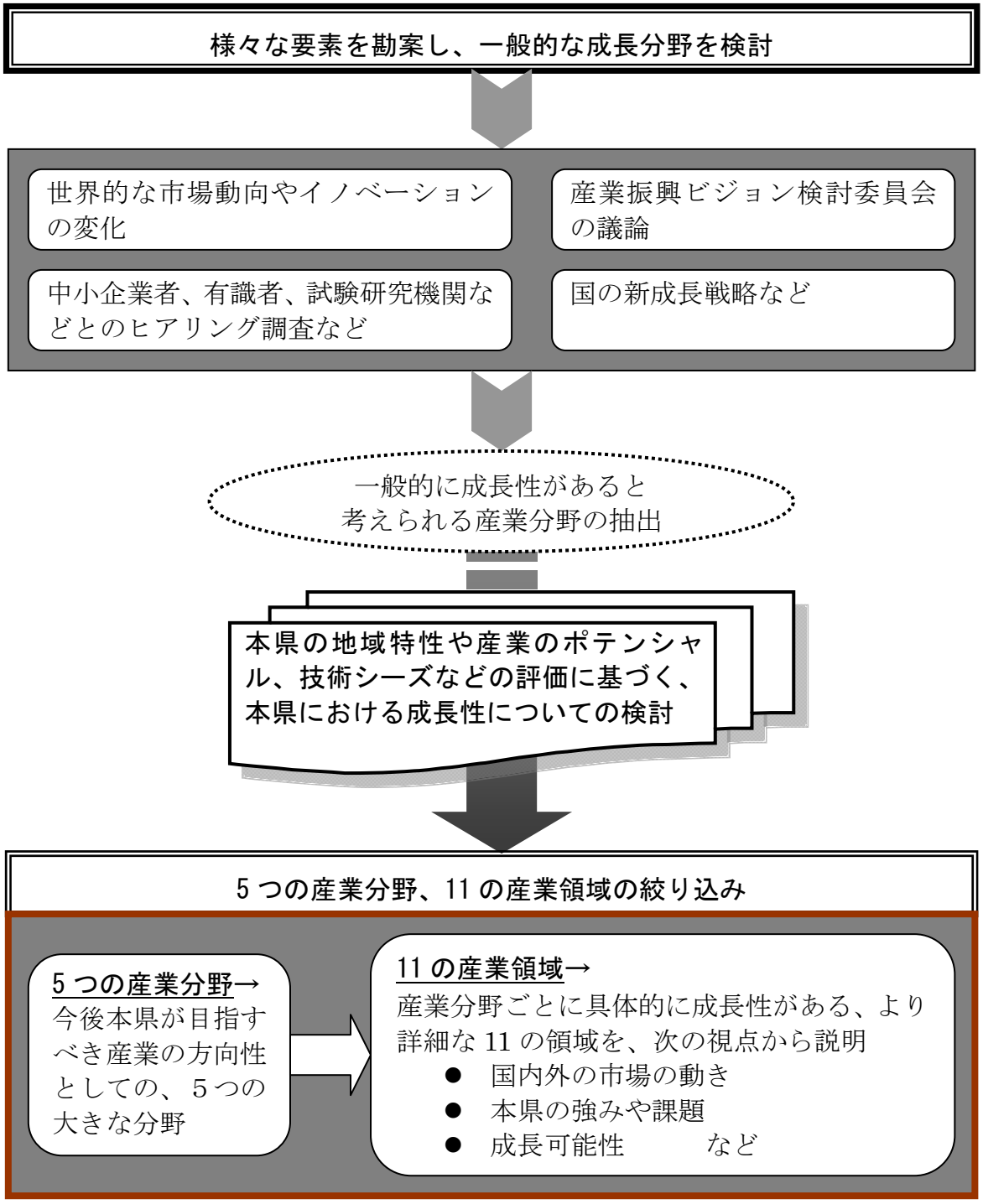
このため本県中小企業者が、これまでの事業展開を再点検した上で、世界経済がどのように変化していくのか、また、様々な分野で、どのような技術革新が進むのかなどを的確に把握し、地域産業の持続的な発展に向け、新たな事業に挑戦することが大切です。

本ビジョンは、本県中小企業者のこうした新たな取り組みを支援するため、人口減少や高齢化の進行や、リニア中央新幹線、中部横断自動車道の開通などを念頭におき、本県において、今後成長が期待される分野を明らかにするとともに、成長に向け求められる基本的な経営革新の考え方を示すことを目的としています。

第二　今後成長が期待される分野についての基本的な考え方

様々な方々のご意見やアンケート調査などの結果も踏まえながら、本ビジョンでは次のような検討を行い、本県において成長が見込まれる分野を提示しています。

【検討プロセス】



成長が期待される分野の概要

産業分野	概　　要	産業領域
Ⅰ. 国内外の人々との多様な交流が生み出す産業分野	本県のもつ優れた自然や歴史・文化、産業などを活用し、体験、学習、創造などの活動を通じた、国内外から訪れる多くの人々との交流により、観光、農林業、地場産業などに大きな波及効果をもたらす産業分野	1．インバウンド観光 2．地域ブランド産業とこれを活用したニューツーリズム（地域ブランド・ツーリズム）
Ⅱ. 「やまなし」の地域資源を活用し、地域経済の好循環を生み出す産業分野	生産、加工、販売、サービスまでを一体化した農業や、川上の林業から川下の住宅産業を連携させた林業・木材産業など、本県の強みである農業資源や森林資源をはじめとする様々な地域資源を活用した新連携分野	3. ６次産業化を目指すやまなしモデル農業 4. 森（川上）・里（川中）・街（川下）をつなぐ「森林・林業、木材産業」
Ⅲ. 地域振興や地域福祉など地域課題の解決につながる商品・サービスを提供する産業分野	地域の活性化や地域環境の維持、子育てや介護支援など地域が抱える様々な課題に、NPO など多様な主体が、ビジネスの手法で取り組み、その解決を図っていく産業分野	5. ソーシャルビジネス ● 地域振興型 ● 介護・子育て支援型
Ⅳ. 日本のものづくりを支える競争力の高い技術・技能を生かす産業分野	機械電子産業をはじめ、本県のものづくり産業が持つ加工技術や生産用機械製造技術を生かして、グリーン・イノベーションやライフ・イノベーションに対応したものづくりを進める産業分野	6. クリーンエネルギー関連産業 7. スマートデバイスや複合素材･環境素材に関連する部品加工産業 8. 生産機器システム産業
Ⅴ. 健康、保健・保養、介護など新たな需要が見込める産業分野	世界レベルでの健康志向の高まりや、高齢化の進展などによる、人々の様々なニーズに対応した、医療、ものづくり産業、ウェルネス・ツーリズム、安全・安心な食品産業が融合した新たな産業分野	9. 医療機器、介護機器、生活支援ロボット製造産業 10.ウェルネス・ツーリズム 11.安全・安心な食品産業

第三　成長分野

Ⅰ　国内外の人々との多様な交流が生み出す産業分野

１．インバウンド観光

(1)　考え方	(3)　本県の強みや課題
● 日本から海外への旅行であるアウトバウンド観光に対して、海外から日本を訪れる旅行者に関する観光がインバウンド観光	○特に、中国人旅行者を中心に人気の高い富士山をはじめ、自然、水、温泉、果物、ワイン、農山村景観や文化など、利用可能な観光資源が豊富 ○首都東京に隣接し、アクセスが良好。今後、リニア中央新幹線や中部横断自動車道の開通により、首都圏をはじめ中京圏、関西圏などからのアクセス環境が更に向上 ● 羽田空港、富士山静岡空港の利用者や東京、富士山、名古屋、大阪を結ぶゴールデンルートからの外国人旅行者を、全県下に誘導するための対策が必要 ● 競合地域との差別化、従業員のおもてなし教育など受入体制の構築、通訳ガイドの養成・確保など外国人に対応できる人材育成、インターネットなどを利用した観光情報の発信、地域固有の歴史や文化に根ざしたツアーメニューの提供などが必要
(2)　市場の動き	**(4)　成長可能性**
● 訪日外国人旅行者は、2010 年上半期で 420 万人に達し、前年比 35.8%の増加傾向 ● 中国をはじめ韓国、台湾、タイ、シンガポールなど広くアジア地域からの旅行者が増加傾向	● 外国人旅行者の宿泊需要の増大により、ホテル、旅館業界が活性化する。 ● 外国語による看板やメニューの作成など、外国人旅行者も利用しやすい環境をつくり、レストランや料理店に外国人旅行者を誘致することにより、外食産業だけでなく地元商店街にも波及効果がある。

２．地域ブランド産業とこれを活用したニューツーリズム（地域ブランド・ツーリズム）

(1)　考え方	(3)　本県の強みや課題
● 従来の見学・行楽型の観光旅行に対して、旅行先での人や自然とのふれあいという「体験や交流」などの要素を取り入れたものが「ツーリズム」 ● このうち、エコ・ツーリズム、グリーン・ツーリズム、産業ツーリズムなど「ツーリズム」の新たな分野が、ニューツーリズム ● 特に、特産品などの地域資源をブランド化する際の取り組みとして、地域に体験・交流の場を設けて旅行者を迎え入れる「地域ブランド・ツーリズム」が注目を集めている。	○富士山や八ヶ岳、温泉などの自然資源や果物などのほかにも、農山村景観や産業、歴史・文化などこれまであまり活用されていない観光資源が豊富 ○県では、やまなしブランド戦略やビタミンやまなしキャンペーンなどにより、ワイン、果物、ジュエリー、ミネラルウォーター、富士山など、全国に誇る地域資源をブランド化する取り組みを積極的に推進 ● 何よりも地域にある資源を観光資源として見直し、あるいは再発掘し、これらのネットワークを密にすることが重要 ● 観光ガイドの育成や、異業種ネットワークを運営していくコーディネーターの育成、体験や学習の場の充実など、受入側の体制整備が必要
(2)　市場の動き	**(4)　成長可能性**
● 団体旅行から個人旅行へと旅行スタイルは変化。最近では、農林業体験や、地域の特色ある産業を体験・学習する産業ツーリズムなど、より付加価値の高い体験・学習型ツーリズムへのニーズが増大 ● 国の観光立国推進基本計画においても、「地域密着型のニューツーリズムの促進は極めて重要」と位置づけ	● ホテル、宿泊業のみならず流通業、食品加工業、運輸業など幅広い分野に波及効果がある。 ● 地域ブランドを生かした体験・学習型のツーリズムを「地域ブランド・ツーリズム」として更に強化することにより、付加価値の高いツアー商品の提供が可能

Ⅱ 「やまなし」の地域資源を活用し、地域経済の好循環を生み出す産業分野

３．６次産業化を目指すやまなしモデル農業

(1) 考え方	(3) 本県の強みや課題
● 農業者や新規参入法人などの多様な経営体が、農業生産（1次）だけにとどまらず、加工（2 次）、販売・サービス（3次）まで（1×2×3＝6 次）を取り込んだ総合的な事業展開を行い、生産物価格に加工・販売マージンなども取り込むことにより収益増を目指す農業形態	○生産量日本一のもも、スイートコーンやトマトなど地域の特性を活用した多様な農業が展開。また、土地生産性は常に全国トップクラスを保ち、高収益農業の基盤が存在 ○大消費地である東京圏に隣接していることから、生鮮品に加えて、加工品などの充実により、販路の多様化や拡大が可能 ● 県内農業は、農業従事者の減少や高齢化が進み、経営耕地面積の減少や耕作放棄地の増大など、農業生産基盤の脆弱化が進行 ● 個々の農家が６次産業化を進めることは困難であることから、法人経営への転換、あるいは集落営農、農家同士の連携や企業との提携などを進めることが必要
(2) 市場の動き	**(4) 成長可能性**
● 国の「食料・農業・農村基本計画」において、熱供給ベースでの自給率の引き上げを計画。また、アジアを中心に農産物の輸出が進められるなど、海外市場での事業が拡大 ● 企業の農業参入が容易になったことなどにより、地域農業を支える多様な担い手を確保する機会が拡大。また、農地の有効利用、企業的経営手法の農業への展開などが進展	● 水資源や農産物など、豊富な地域資源を活用した新商品の展開により、新たな販路の拡大が見込まれ、農業や食品加工業に発展の可能性がある。 ● 付加価値の高い農産物や新商品を提供することにより、飲食店や旅館・ホテルなどに事業拡大の可能性がある。

４．森（川上）・里（川中）・街（川下）をつなぐ「森林・林業、木材産業」

(1)　考え方	(3)　本県の強みや課題
● 本県が有する豊富な森林資源を活用し、川上の林業・素材生産業、川中の製材業、川下の住宅産業などを一体的に捉え、地域の産業の振興を目指す分野	○富士川、相模川、多摩川水系を中心に県土の 78%を占める豊富な森林資源を有し、また、いずれの水系も下流に大きな都市圏を抱え、木材の消費地との近接性や流域における連携が存在 ○県有林は、比較的まとまったロットでの素材供給が可能であるとともに、国際認証制度である FSC™ 森林管理認証を取得しており、環境意識の高まりに伴い、消費者ニーズに適合した高い競争力を有す素材を提供 ● 山村の過疎化と担い手不足が進行し、森林施業プランナーなどの専門技術者が不足。また、素材生産を行う林業事業体が小規模零細で、雇用条件の改善や機械化の促進が課題 ● 県内には小規模な木材加工場が多いため、加工技術が弱く製品にバラつきがある。今後、加工技術の向上を進め、部材の統一や県産材製品の品質向上を図ることが必要
(2)　市場の動き	**(4)　成長可能性**
● 戦後の大規模造林の結果、現在、国内の森林は、木材利用可能量が著しく増大 ● 中国における建設資材としての木材需要の増大や環境問題などから、国際的な木材需給は逼迫しており、外国産材と国内産材の価格差も縮小傾向であることから、国内林業には好条件が出現	● 作業道開設及び収穫間伐を含む作業について、計画策定から事業実行までを行う林業事業体に成長可能性がある。 ● 川上の林業関係者から川下の家づくり関係者までのネットワーク化により、住宅などへの県産材の利用が促進され、製材業や建築業などに成長可能性がある。

Ⅲ　地域振興や地域福祉など地域課題の解決につながる商品・サービスを提供する産業分野

５．ソーシャルビジネス（地域振興型及び介護・子育て支援型）

(1)　考え方	(3)　本県の強みや課題
● 環境や福祉、まちづくり、貧困などの社会的課題をビジネスの手法を用いて解決する事業	○本県には、ソーシャルビジネスの担い手の一つである NPO が 322 法人存在 ○コミュニティビジネス推進協議会が設立されるなど、事業者のネットワークが既にあり、地域振興や子育て支援のモデルとなる事業が展開 ● 新しい産業分野であるため社会的な認知度は低いとともに、事業主体を具体的に想定することが難しく、また、商品・サービスを使ったことがある人が限定的 ● 事業活動の歴史が浅く、実績がないため「法人の活動基盤が脆弱で効率的な経営ができない。」「従事者の給与水準が低く人材確保が困難である。」といった状況にあるため、ソーシャルビジネスを積極的に社会的課題解決の事業主体と捉え、活動基盤や人材面から支援する体制の整備が必要
(2)　市場の動き	**(4)　成長可能性**
● ソーシャルビジネス先進国英国では、2006 年で事業者数 5 万 5 千社、市場規模 5 兆 7 千億円、雇用者数 77 万 5 千人 ● 我が国における市場規模は、2008 年で約 2 千億円、事業者は約 8 千社、雇用規模約 3 万 2 千人と推定。潜在的利用者を仮定すれば、2012 年頃の市場規模は、約 2 兆 2 千億円、雇用者数は約 30 万人になると予想	● 事業分野は「環境、健康、就労」、「まちづくり、地域活性化」、「子育て支援、高齢者対策」、「起業家育成、創業支援」など幅広いことから、身近なところに多くのビジネスチャンスが存在 ● NPO、株式会社、中間法人など多様な事業主体が参入可能であり、志ある人は比較的容易に「起業」でき、地域ニーズを発掘して新たなビジネスの創造が可能

Ⅳ　日本のものづくりを支える競争力の高い技術・技能を生かす産業分野

６．クリーンエネルギー関連産業

(1)　考え方	(3)　本県の強みや課題
● CO_2 排出による地球温暖化問題や、2030 年代には石油資源の枯渇が指摘されるなど、様々な課題を抱えている化石エネルギーの代わりに、太陽光、中小規模水力、バイオマスなど、地域資源を活用した再生可能で環境負荷の少ないエネルギーへの転換を図る分野	○太陽エネルギー、水力エネルギー、バイオマスエネルギーなどクリーンエネルギーが豊富 ○クリーンエネルギー産業を支える機械電子産業が発達し、半導体装置産業や精密加工、電子デバイス生産などで高い技術を持った中小企業が集積 ● 新エネルギーは、地域ごとに偏りがあり、また、発電量が期間や時間で変動するため、効率的に制御・運用する仕組みとして、スマート・グリッドの導入や 2 次電池の性能向上が必要 ● レア・メタルやレア・アースの国際的な確保競争が激化している中で、県内企業がどのように対応できるか不透明
(2)　市場の動き	**(4)　成長可能性**
● 地球温暖化対策の必要性、アジア諸国におけるエネルギー需要の急速な伸び、石油ピーク問題など将来の石油供給に関する不確定要因、政治的に不安定な中近東地域への石油依存度の上昇などの課題があり、世界全体でエネルギー転換が必要 ● 国は、環境・エネルギー課題解決産業（スマート・グリッド、次世代自動車などを含む）の市場規模は、2020 年に約 30 兆 6 千億円で、2007 年に比べ 23 兆 7 千億円増加すると予想	● 県内中小企業の技術力を生かすことにより、太陽電池製造装置や小水力発電装置、風力発電装置、バイオマス発電機などの開発製造に関連する産業分野や、これらの機器の省資源、省エネ化などへ対応する分野に成長可能性がある。 ● 半導体製造装置関連産業の集積があり、要素技術を生かした部品加工や機器製造技術を太陽電池製造装置に生かすことが可能

７．スマートデバイスや複合素材・環境素材に関連する部品加工産業

(1)　考え方	(3)　本県の強みや課題
● 持続可能な社会の実現に向けて、世界的な課題である環境制約・資源制約の解決に資する技術、素材、機器、製造装置、検査機器を製造する分野	○機械電子産業が発達し、高細密化・軽量化素材の複合化などに必要とされる切削、研磨、プレス、溶接、鍛造・鋳造、実装・組立、精密微細加工・熱処理加工などにおいて、高い競争力が存在 ○山梨大学は、クリーンエネルギー研究センターを設立し、太陽電池、燃料電池の開発で世界をリードする研究を推進 ● ニーズと技術のマッチングを図る企業間の連携不足や研究開発をリードする人材の確保・育成などの課題が存在 ● グローバル競争の激化のなかで、円高によるコスト競争力の低下、海外企業・市場などに関する情報不足、海外への人材流出などの懸念材料が存在
(2)　市場の動き	**(4)　成長可能性**
● 省資源・省エネルギーは世界全体が取り組んでいる課題であり、これらに関連する技術・製品は、世界規模で市場拡大が見込まれる。 ● 国は、我が国の環境ビジネスの市場規模は、2000 年時点で 30 兆円であったものが、2020 年には 58 兆円に拡大すると予測	● 県内企業の強みである新素材、複合素材、精密加工・技術などのシーズを生かした小型化、軽量化、高精度な部品・機器分野などに成長可能性がある。 ・環境対応型の次世代自動車並びにその補機や周辺機器・部品 ・燃料電池並びにその補機や周辺機器・部品 ・航空関連の周辺機器・部品 ・省エネ・省資源化に適応する部品、デバイス、素材の開発・加工分野

８．生産機器システム産業

(1)　考え方	(3)　本県の強みや課題
● 電気や自動車産業の生産拠点が海外に展開する中、国内において高い国際競争力を持つ工作機械産業、産業用ロボット産業、半導体製造装置産業	○大手の工作機械メーカーや産業用ロボットメーカー、半導体製造装置メーカーが立地していることから、関連する中小企業の高度な集積が存在 ○電子部品実装装置、半導体製造装置、サービスパーツのメーカーは、工程・工場診断、既存設備に関するアップグレード、実装設備を効率的に稼動させるソフトウェア作成などのサービスまで対応可能 ● 半導体製造装置の研究、製造は、半導体の口径が大型化し、加工機も大型化しているため、設備や研究開発に大きな投資が必要であり、資本力のある大手企業が中心 ● 韓国、中国の企業の競争力が高まっており、技術面やコスト面で、更に経営革新を進めることが必要
(2)　市場の動き	**(4)　成長可能性**
● 我が国の工作機械産業は、2008 年の受注総額が 1 兆 3 千億円と世界一の規模 ● 産業用ロボット産業の世界市場規模は 2002 年では 2,460 億円、2008 年では 3,835 億円と増加。近年、知能ロボットの開発により、今後もロボット需要は増加 ● 現在の半導体製造装置の売上高は、東京エレクトロン(株)などの日本企業が上位 10 社のうち、5 社を占め、我が国、米国、一部の欧州メーカーが装置産業をリード	● 日本の工作機械産業、産業用ロボット産業、半導体製造装置産業は、世界市場で依然強みを維持しており、特に、下記の分野に成長可能性がある。 ・半導体製造装置の開発・製造関連分野 ・太陽電池製造装置の開発・製造 ・小型工作機械、精密工作機械の開発・製造関連分野 ・新興国向けの安価な工作機械の開発・製造関連分野

Ⅴ　健康、保健・保養、介護など新たな需要が見込める産業分野

９．医療機器、介護機器、生活支援ロボット製造産業

(1)　考え方	(3)　本県の強みや課題
● CT、MRI、PET をはじめとするハイテク医療機器から、注射器や血液バックなどの使い捨て（ディスポーザブル）医療機器、また、介護ベッドや病衣など、膨大な関連製品を含む産業分野 ● 高齢者が健康な生活を維持するための身体機能を支援する装着型ロボット、人を乗せて移動する搭乗型ロボット、清掃ロボットや警備ロボットなど、介護・福祉、家事、安全・安心などの生活分野において、生活行動や労働を効果的・効率的に支援するサービスロボット関連産業	○高度医療機器に必要とされるチタン加工や、医療用レーザーなどに使用可能な波長変換用の高機能単結晶の製造技術を有する企業が集積 ○「医療関連ものづくり交流会」など産（技術）学（知財）の連携が生まれつつあり、実際に医療・介護機器の試作品製造などの成果が出ている。 ● 医療現場のニーズを的確に吸い上げる仕組や、そのニーズと技術シーズや大学が持つ知的財産とを結び付ける取り組みが必要。また、市場の最新情報の収集や、製品販路の確保が課題 ● 生活支援ロボットは、産業用ロボットに求められる精密な位置決めや高速移動などの技術のほか、安全性、小型・軽量化や人間工学などの技術が求められる分野であることから、新たな技術開発や企業連携が必要
(2)　市場の動き	**(4)　成長可能性**
● 医療機器、医薬・健康食品、医療関連用品、医療・介護サポート用品など医療関連製品は裾野が広く、市場の拡大が見込まれる。また、医療現場、介護現場からの多様なニーズが存在 ● 国は、2025 年のロボット市場を、約 5 兆 2 千億円（サービス分野は 2 兆 6,000 億円）と予想	● 医療・介護機器の分野では、最先端の機械製造、部品・器具製造からパッケージや取扱説明書の印刷まで、幅広い企業に参入の可能性がある。 ● 生活支援ロボット分野では、組み込みソフトや制御技術が不可欠であり、電機・電子産業をはじめ、ソフトウェア産業など様々な企業の連携による成長可能性がある。

１０．ウェルネス・ツーリズム

(1)　考え方	(3)　本県の強みや課題
● 自然豊かな地域を訪れ、そこにある自然、温泉や身体に優しい料理を味わい、心身ともに癒され、健康を回復・増進・保持する観光形態（健康回復など医師の関与が状況に応じて必要な、いわゆる「クア・リハビリ・ツーリズム」を除く。）	○約 3,500 万人の人口を持つ東京圏に隣接し、県土の約 78%が森林で、健康効果の期待できる標高 800～1500ｍの高原環境を有する観光地域が広がる。 ○県の環境科学研究所では、2000 年以降、森林環境の生理的効果、高原環境における運動の効果、滝をはじめ自然界の音がもたらすリラックス効果など、本県の自然環境が身体や心に及ぼす影響に関する実証研究を推進 ● 健康サービスの質的向上のために、温泉療法指導士、健康運動指導士などのサービススタッフの育成や資格保有の促進が必要 ● 健康関連研究機関や人材育成機関などとの連携を通じ、科学的根拠のある健康プログラムの開発が必要
(2)　市場の動き	(4)　成長可能性
● 我が国をはじめ先進諸国では、高齢化の進展、健康志向の高まりなどにより、ウェルネス・ツーリズムに対するニーズの増大が見込まれる。 ● 潜在的市場規模は 4 兆 1,300 億円と試算	● 人が旅行する原点ともいえる癒しや健康回復・増進を目的としていることから、農林業、地場産業、観光産業などに広くビジネスチャンスが存在 ・ホテル、旅館などの観光事業分野 ・健診センターなどの健康管理分野 ・温泉入浴指導、森林セラピーなどのソフト・サービス事業分野

１１．安全・安心な食品産業

(1)　考え方	(3)　本県の強みや課題
● 本県が有する豊富な資源を活用し、科学的な根拠を提出し表示の許可を得た特定保健用食品を含む健康・機能性食品など、新たな価値を付けた食品を提供する産業	○2008 年における食品マーケットの国内市場規模は約 99 兆 2,000 億円。その内、健康・機能性食品の市場規模は 1 兆 8 千億円強と推計 ○健康や美容に効果があるなど消費者自身が価値を認めた食品需要は、今後も安定した需要が見込まれる。 ● 素材の優位性を生かした健康・機能性食品の開発や販売方法など、ブランド開発やマーケティングが必要 ● 農業、食品加工業、観光業などが持つ素材や技術、サービス、ノウハウを生かし、農商工連携などにより市場に適応した商品開発や販路開拓を進めることが必要
(2)　市場の動き	**(4)　成長可能性**
● 中国、インドなどのアジア諸国における、可処分所得が 50～350 万円の中間所得層は、増加傾向が続くと予想され、高級食品や健康食品市場は拡大傾向 ● 国は、2008 年における食品加工や流通、販売・サービスなどのいわゆる食品産業のマーケットのは、約 89 兆円。更にその内、健康・機能性食品の市場規模は 1 兆 8,000 億円強と推計	● 評価の高い水資源や農産物など、豊富な地域資源を活用し、保健機能食品などの健康・安全志向にマッチした新商品の展開により農業や食品加工業に成長可能性がある。 ● ウェルネス・ツーリズムなどとの連携を通じ旅館、ホテル、食料品店、飲食店、健康関連施設などに商品を提供することにより、成長が可能

第四　成長分野を支える共通プラットフォーム

第三に提示した産業の成長を確実にするためには、産業振興のための共通プラットフォームともいうべき、ICT 産業、地域金融、人材育成の３つの分野について、現状や成長分野との関連を踏まえ、今後、地域全体で有効な取り組みを進めることが重要です。

第五　経営革新の基本的な考え方

中小企業者が経営革新を考えるに当たっては、世界的な社会経済構造の変化と、その中で我が国が置かれている状況などを、時代背景とともにトータルに捉えた「時代の潮流」を的確に把握することが重要です。様々な要因が絡み合いながら変化していく時代の潮流は、中小企業者にも否応なく変化を求めています。この変化への対応＝「経営革新」を進めるためには、何にも増して、明確な戦略性と具体的な行動が必要となります。

本項では、中小企業者が経営革新を進めるために必要な戦略を４つに整理し、その戦略を実現するための行動を３つの指針にまとめて提示するとともに、最後に、「**第三　成長分野**」に挙げた今後成長が期待される 11 の産業領域ごとに、時代の潮流の変化に対応し、積極的に経営革新を進めている特筆すべき先進事例を紹介しています。（図表 5-1）

図表 5-1　11 の産業領域と経営革新の４つの戦略、３つの行動指針

成長が期待される１１の産業領域		経営革新の4つの戦略			
		Ⅰ既存事業深化戦略	Ⅱ．新商品・サービス開発戦略	Ⅲ．新規顧客開拓戦略	Ⅳ．新事業領域創出戦略
1	インバウンド観光				
2	地域ブランドを活用したニューツーリズム（地域ブランド・ツーリズム）				
3	6次産業化を目指すやまなしモデル農業				
4	森（川上）・里（川中）・街（川下）をつなぐ「森林・林業、木材産業」				
5	ソーシャルビジネス				
6	クリーンエネルギー関連産業				
7	スマートデバイスや複合素材・環境素材に関連する部品加工産業				
8	生産機器システム産業				
9	医療機器、介護機器、生活支援ロボット製造産業				
10	ウェルネス・ツーリズム				
11	安全・安心な食品産業				

産業領域ごとに必要となる
3 つの行動指針

① 外部組織との連携
② マーケティングの展開
③ その他のアクション

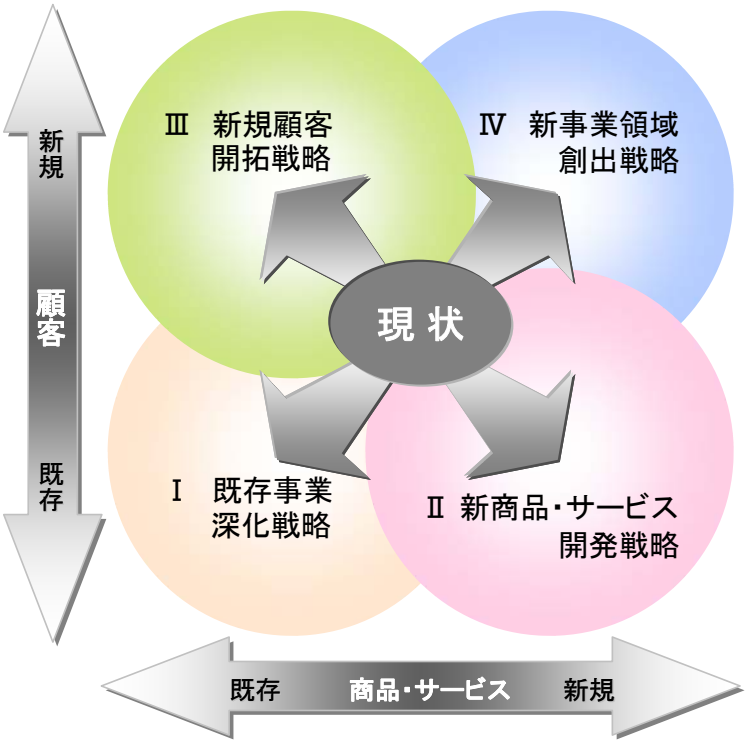
１．経営革新が求められる時代の潮流

経営革新を進めていく際には、例えば、国内外における人口問題、新しい価値観に基づくビジネスモデルの登場、本県の産業社会像の変化など、時代の潮流や潮目の変化とともに、その背後にある要因に対して、常に目を光らせて対応していくことが重要です。

２．経営革新の基本的な考え方と戦略

時代潮流の変化に対応して、中小企業者は時代の変化に流されるのではなく、自らの意思で具体的な戦略を立てて対応していくことが必要です。ここでは、図表 5-2 のように、主なターゲットとして想定する顧客について、既存顧客の深掘りか、新たな顧客の開拓かという視点と、提供する商品・サービスについて既存事業の深掘りか新規事業の開発かという視点をクロスさせた 4 つの戦略について、それぞれ整理して述べていきます。

図表 5-2　経営革新４つの戦略



（１）既存事業深化戦略

既存商品・サービスを顧客に提供するに当たり、商品の機能性や生産・提供方法、商品の販売方法やプロモーション方法等を抜本的に見直すことで、既存事業のレベルアップを図り経営革新を実現する戦略です。

（２）新商品・サービス開発戦略

新技術の研究開発や新たな企画・デザイン・発想などにより、既存顧客に新しい商品・サービスを提供していく戦略です。

（３）新規顧客開拓戦略

既存商品・サービスの中身をあまり変えずに、新たな市場を開拓する戦略です。

（４）新事業領域創出戦略

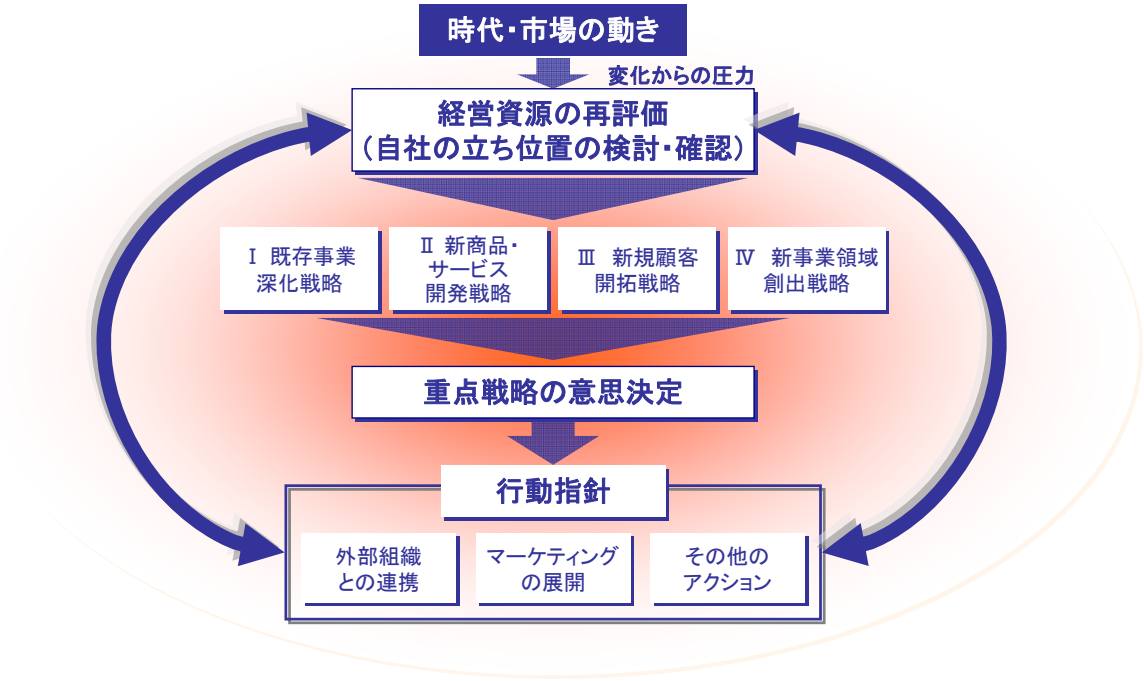
自社がこれまで有していた主力事業（商品・サービス）を見直し、あるいは再編し、新たな事業領域（商品・サービス）を開発し、新市場に商品・サービスを提供していく戦略です。

３．経営革新実現のためのフローとアクション

本項では、経営革新という業務のフローと前項で示した経営革新の４つの基本戦略に対応して、具体的に必要となるアクションについて示していきます。

経営革新を行うためには、まず、経営者が、時代や市場の動きを冷静に見極めた上で、自社の経営資源を再評価することが第一歩となります。そして、図表 5-4 に示すように４つの戦略のどこに重点を置くかを決めるとともに、どのような行動（アクション）を起こしていくか決定していくこととなります。

図表 5-3　経営革新の４つの戦略と経営資源の再評価



図表 5-4　経営革新実現のための９の行動（アクション）

行動指針		アクション
外部組織との連携		1　産学官連携＋金融機関連携の推進
		2　産産連携＋金融機関連携の推進
		3　地域連携＋行政連携（支援策活用）の推進
マーケティングの展開		4　的確な市場調査の実施
		5　商品・サービスの企画・開発の推進
		6　販売促進の強化など営業活動の推進
その他のアクション	人材育成	7　質の高い人材の確保･育成のための投資の推進
	規制対応	8　ISO 国際基準など、様々な規格・標準に適合する取り組みの推進 規制や制約条件への対応の強化
	コンプライアンス対応	9　業務に関連する法的規制や慣習などに常に留意した経営の推進

４．特筆すべき経営革新の事例

ここでは、これまで述べてきた経営革新のための基本的な戦略とこれに基づくアクションについて、具体的事例を用いて検討することにより、更に成功ポイントを明確にしていきます。

ビジョンでは、図表 5-5 に掲げる事例ごとに、「２．経営革新の基本的な考え方と戦略」に示した 4 つの経営革新戦略との関連性を、表の左部分に表記し、事例紹介の中では、事業の背景及び概要と、「３．経営革新実現のためのフローとアクション」に示した戦略を実現するための 9 のアクションのうち、どこに一番力点が置かれているのか解説しています。

図表 5-5　経営革新の 4 つの戦略と 3 つの方策と事例

	事　例		経営革新の4つの戦略				成長が期待される11の産業領域
	企　業	テーマ	Ⅰ．既存事業深化戦略	Ⅱ．新商品・サービス開発戦略	Ⅲ．新規顧客開拓戦略	Ⅳ．新事業領域創出戦略	
1	特定非営利活動法人ハートフル	地域とともに育つソーシャルビジネス	○				5. ソーシャルビジネス
2	ぐんま長寿命住宅協同組合	県産材を活用したバリューチェーンの仕組みづくり		○			4. 森（川上）・里（川中）・街（川下）をつなぐ「森林・林業、木材産業」
3	(株)入曽精密	極微細加工を可能にする生産用機械の開発		○			8. 生産機器システム産業
4	(株)サンメディカル技術研究所	国内唯一の体内埋込み型補助人工心臓の開発		○			9. 医療機器、介護機器、生活支援ロボット製造産業
5	ﾚｯﾋ･ﾁｭｰﾙ地域の 10 軒の加盟ﾎﾃﾙとﾚｯﾋ・ﾁｭｰﾙ 観光協会	地域のホテル連携による高原のウェルネス・ツーリズムの展開		○			10. ウェルネス・ツーリズム
6	（社）福岡市タクシー協会	外国人旅行者向けタクシーサービスの展開			○		1. インバウンド観光
7	宇都宮カクテル倶楽部　宇都宮観光コンベンション協会	宇都宮カクテルのブランド化によるニューツーリズム創出				○	2. 地域ブランドを活用したニューツーリズム（地域ブランド･ツーリズム）
8	農業生産法人 (有)伊豆沼農産	地域連携による農業の６次産業化				○	3. ６次産業化を目指すやまなしモデル農業
9	㈱エヌ・ピー・シー	既存技術のクリーンエネルギー産業への転用				○	6. クリーンエネルギー関連産業
10	(株)木村技研	環境部品の活用による新たなビジネスモデルの確立				○	7. スマートデバイスや複合素材･環境素材に関連する部品加工産業
11	(株)NB ファーム	新技術の導入による無農薬大葉の生産				○	11. 安全・安心な食品産業

第六　ビジョンに基づく本県産業の振興

（１）経営革新の取り組みに対する支援

県では、成長分野における中小企業の経営革新に向けた取り組みを支援することにより、本県産業の高度化を進めるとともに、競争力の高い産業集積の形成を目指していきます。

このため、現在、検討を進めている次期総合計画の体系の中に、本ビジョンに基づく経営革新に対する県及び関係機関による支援策を位置づけ、積極的に推進することとしています。

具体的には、研究開発、ブランド形成、販路拡大など、中小企業の成長の段階に応じた継ぎ目のないきめ細かな支援や成長の基盤となる共通プラットフォームの強化に関する施策を講じていきます。

（２）成長分野の相互連携に対する支援

経営革新を進めるためには、産業領域ごとの取り組みのほか、第五の３に示すとおり、業際を超えた産業連携等の取り組みも重要な要素となります。

特に、生産機器システム産業と医療・介護機器や生活支援ロボット製造産業、また、６次産業化を目指すやまなしモデル農業と安全・安心な食品産業、あるいは地域ブランド産業とこれを活用したニューツーリズムとソーシャルビジネス（地域振興型）などにおいては、領域間で互いに知識を出し合い刺激し合うことにより、業際を超えた全く異なる次元の経営革新の道が開けてきます。

県では、こうした産業領域をまたぐ産産連携などについても、異業種交流の場づくりやコーディネーター派遣など、様々な施策を通じて支援していきます。

（３）既存の産業集積との連携

また、本県においては、長い歴史に培われ、地域に根を張った地場産業や、機械電子産業、高品質な果樹農業など、既に強固な集積を形成している産業が数多くあります。こうした産業においても引き続き、成長に向けた主体的な経営革新への取り組みと、県及び関係機関による支援が重要です。

このため、県では、中小企業者や関係団体等の意見を伺う中で、今後も引

き続き、中小企業者の経営体質強化、ブランド確立に向けた取り組みと販路拡大、特に、重要性を増していく海外における販路開拓やデザインの高度化などに対する積極的な支援を講じることにより、これらの産業の一層の活性化を図るとともに、成長分野との連携強化の取り組みを推進し、地域経済全体の幅広い成長を促していきます。

第七　ビジョンの目標年度

今日、世界経済及び日本経済の先行きは極めて不透明であり、中長期的な経済の動向を予測することは困難です。

仮に、今後、経済が比較的順調に成長するとすれば、本ビジョンに示した産業領域ごとの将来の姿は早く実現しますが、逆に停滞気味に推移すれば、実現が遅れることとなります。

このため、ビジョンとして特定の目標年度は定めず、概ね、向こう 5 年から 10 年程度の幅を持った期間を念頭において策定しています。